雷军：在对的时间做对的事

读懂雷军，就能读懂近二十年的中国式创新

二十岁，他坚信「人定胜天」，埋头在金山的盐碱地里种草
四十岁，他领悟「顺势而为」，要到小米的台风口上放风筝
这是中国「雷布斯」和三大佬们的集体记忆与终极反思

SEIZING
THE OPPORTUNE
MOMENT

姜洪军 著



科学出版社

雷军 在对的时间做对的事

读懂雷军，就能读懂近二十年的中国式创新

THE SEIZING OPPORTUNE MOMENT

姜洪军 著



科学出版社

图书在版编目（CIP）数据

雷军：在对的时间做对的事/姜洪军 著．—北京：科学出版社，2013
ISBN 978-7-03-037399-1

Ⅰ.①雷…　Ⅱ.①姜…　Ⅲ.①雷军－生平事迹　Ⅳ.①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第093007号

责任编辑：徐烁 张晓雪 / 责任校对：宣慧

责任印制：张倩 / 封面设计：柏拉图

科学出版社出版
北京东黄城根北街16号
邮政编码：100717
http://www.sciencep.com

北京通州皇家印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年6月第　一　版　　开本：B5(720×1000)
2013年6月第一次印刷　　印张：17.5
字数：230 000

定价：39.80元

（如有印装质量问题，我社负责调换）

雷军，站在舞台上

雷军出场时，现场突然安静了下来。

这是2012年7月的一天，北京香格里拉饭店的大宴会厅里正在举行一场关于移动互联网的技术研讨会。洒向雷军那瀑布般的闪光灯，让坐在台下的我浮生了几分若真若幻的感觉。北宋诗人张先的那句“无数杨花过无影”划过脑际，记忆中重重叠叠的关于雷军的影像也由此开启……

1995年的某一天，作为《中国计算机报》的特约撰稿人，我受邀参观报社。我随手拿起一张广告的打印样稿：广告中的图案透着几分设计者自以为是的神秘感，黑乎乎的背景中缀着寥落星辰、一个微软视窗的logo和几枚印有单字的石块，字是繁体的，排列也无序。看到图案下面的文字，才明白这是方正集团旗下北大方正金山软件事业部的一个名叫“盘古”的软件组合。报社的一位编辑从旁经过，瞥了一眼那个广告：“哦，雷军说这个软件会大卖的。”见我眼中流露出对这个名字的陌生感，他补了一句，“他是求伯君公司的一位部门经理。”“求伯君，我知道，做WPS的，”我赶忙回应，“雷军，没怎么听说过。”

舞台上，大名鼎鼎的雷军徜徉在由台下数百名观众的目光所织就的光影中，开始演讲：“创新，就是要做别人没有做过的事情或者是别人做过但没有做成的事情，创新这件事情既然是没有人做过或者是别人做过却没有做成的事情，那这样的事情一定不容易。”在雷军绕口令般的

话语中，在闪光灯的明灭间，我继续回忆着脑海中的雷军影像……

“你们看看雷军的这个素描画得怎么样？”1998年8月的一天，在《中国计算机报》的编辑部里，美编有些兴奋地拿出自己的作品，已成为这家报社记者的我也上前围观。我忽然想起3年前雷军说盘古软件会大卖的那件事，而这款软件似乎一直默默无闻。提起此事，一位同事说：“刘韧这期的报道提到了这个故事，素描正是为报道配的图。”刘韧时任报社记者，他这篇文章的题目是《雷军留名》。在文章中，雷军提到自己在开发盘古软件时有些自负，感觉自己无所不能，产品设计得极其庞大，最后惨遭滑铁卢。“你以为这么多年的辛辛苦苦一定有回报的时候，结果没有回报，那种滋味不是好受的。”雷军称为之倾注了三年心血，盘古软件的失利让他产生了深深的挫折感，他当时排遣失败感的方法是蹦迪——“只有那种重金属的节奏才能让我什么都不想，而且，也没有什么可想，想着就烦。”

迪厅里闪烁的灯光，与此刻舞台上的追光应该有着几分相似。早在1991年，雷军曾创办“三色公司”，他解释公司名时说“多彩的大千世界就是由红黄蓝三色演变而来的”。我仔细端详着七彩灯光下、此前自称“七个老男人之一”的雷军，脑海中闪回着他早年的青涩模样……

那是他和联想公司创始人柳传志的一张合影，摄于1998年联想注资金山的发布会。照片上，柳传志双手背在身后，深色的领带有些歪，西服敞开没系扣，胸前别了一小束鲜花，而雷军胸前的口袋则露出一角整齐的方巾，这显然是他会前自己精心准备的，他的头发梳得很齐，扎一条活泼的小碎花领带，一身崭新得体的西装，一丝不苟地系上全部扣子，双手微握，置于身前。与54岁的柳传志放松的神情相比，29岁的雷军显得有些拘谨。

眼前，在舞台上演讲的前半段，43岁的雷军也有些拘谨，双手握在一起，但随着话题的深入，双手逐渐松开……

雷军第一次面对上千人公开演讲，应该是为庆祝金山词霸Ⅲ首发，

1998年10月10日晚上在北京友谊宾馆的喷泉广场上举办的“秋夜豪情”庆典活动。而首都体育馆应该是雷军亮相过最大的舞台之一，2001年10月20日“金山-李阳英语疯狂夜”在这里举办。

这一年，雷军的舞台感在增强，并没有被李阳强大的气场压制。此后，雷军频繁地出现在各种舞台上，也频繁地出现在《中国计算机报》上。金山的产品线比较宽，因此他也以金山不同产品的代言人形象出现，WPS、金山影霸、金山词霸、金山毒霸，在这些不同产品、不同版本的发布会上，他基本都以正装出现。而在金山网游的发布会上，他的形象令人印象深刻，他头戴铜盔、身着铜甲，以古代将军的装扮出现。记得搜狐网的一位编辑曾调侃：“当穿着一身将军盔甲、在炎炎夏日中满头大汗的雷军站在你面前慷慨陈词时，你宁愿相信他现在所说的一切都是真的。”

舞台上的雷军开始讲到小米，情绪饱满起来，也有些慷慨陈词的味道了，“我当初找谷歌工程师加盟小米的时候，他们说谷歌都干不成的事情雷军能干成吗？我相信通过我们两年的努力已经没有人质疑这一点了，我希望大家思考一下为什么像谷歌这么伟大的公司做不成的事情，小米却有机会做出一点点特色来？”他从裤兜里掏出小米手机，骄傲地展示给现场的观众……

这不是他首次在舞台上展示他心爱的小米手机，第一次应该是2011年8月16日在798艺术区举办的小米手机发布会上。当时，报社记者高春燕参加了发布会。回来后，她绘声绘色地向我们描述雷军刚登上舞台中央，便有人大喊“雷布斯”。在审阅当期版面校样时，我读到了雷军在这场发布会上的开场白：“昨天发生了一件大事，一代巨头谢幕了，今天小米就像早晨的太阳，一点一点升起了，让我们一起来见证一个新时代的开始!”雷军说的“一件大事”是指当时震惊业界的谷歌收购摩托罗拉移动业务的事件。

我当时正在撰写《乔布斯和他的对手们》一书，对乔布斯的行头还是比较了解，便仔细打量起校样上的“雷布斯”。也许是看惯了雷军西

装革履的形象，这个舞台上的他形象与既往有些不同：头发没有以前梳得那样整齐，上身着一件很随意的、甚至有些褶皱的黑色T恤，下身是一条有些发白的牛仔裤，脚蹬一双系着醒目黄色鞋带的球鞋。除了鞋以外，他的打扮确实有些乔布斯经典装束的味道。

“小米在第一步的时候是（吸引）跟我一样热爱手机的人，让他们了解手机里面的东西，我觉得这是最关键的，让一帮发烧友真正了解你的东西，这才是问题的关键。”舞台上，雷军的演讲接近尾声，我也在脑海中把关于他的影像粗粗地过了一遍。

也许是巧合，参加完这次论坛后不久，科学出版社的编辑徐烁邀请我写一本关于雷军的书。第一反应是婉拒，因为我想起《时代》杂志前总编沃尔特·艾萨克森2004年拒绝为乔布斯写传记时所说的一段话：“我还是要直言不讳地警告你，你的事业现在正处于波动期，还不是写传记的时候。即使要写，也要在十年或二十年以后。”与之类似，在2012年下半年，雷军的小米战略小荷才露尖尖角，一切尚在未定之中。

但在随后与徐烁的交流中，我产生了以雷军以主线谈谈中国IT产业发展的构想。这个构想让我激情生发，因为从雷军迈入中关村的1991年到他推出小米2的2012年，其间正是中关村乃至中国信息产业波诡云谲的激荡二十年。在这段激情燃烧的岁月中，雷军登上过很多大事件的舞台，或为主角，或为配角，时而辉煌，时而落寞。如果想找一个完整经历这段岁月且有故事的当事人，显然，非雷军莫属。

这就是本书的立意：描摹一个变迁的时代在一个人身上留下的印记。书中虽然写到了雷军的许多传奇故事，但它并不是一部关于雷军并经其本人审定的传记，它是记录一个“几乎可视为20 年来中国 IT 互联网业的演进图谱”的人和他所处时代的惊鸿一瞥。

“小时候，我希望登上灯光灿烂的舞台，渴望成为万众瞩目的焦点。长大以后，看到舞台和明星，仍有一丝的冲动。”这是雷军1997年为金山公司撰写的招聘广告词，它其实也折射出雷军内心深处面对舞台时的某种感受。

CONTENTS | 目录

第一章　风乍起

“我在10多年前是个有一点野心的人，想做点大的事情，支一个小摊子对于我来说没有吸引力，所以加入了金山。”雷军曾如此解释为什么会在1992年选择加盟金山公司。

在加盟金山前，雷军在大学期间曾做过“黑客”，解密了珠海金山创始人求伯君研发的WPS软件。

樱花烂漫几多时

“我特别害怕落后，怕一旦落后，就追不上，我不是一个善于在逆境中生存的人。我会先把一件事情想得很透彻，目的就是不让自己陷入困境。就是说，我是一个首先让自己立于不败之地，然后再出发的人。”雷军曾这样描述自己青少年时期的处世心态。

雷军1969年12月16日出生于湖北仙桃市，他说：“我从小就是好孩子、好学生，根红苗正。”中学时代，他周围的学习氛围很浓厚，“我们仙桃中学也还挺厉害的，6个班里有17个人考上了清华、北大，我高二的同桌上了北大，高三的同桌上了清华。”1987年高考前夕，由于好友填报了计算机专业，“为了日后和好友仍有共同语言”的雷军也选择了同样的专业，考进了武汉大学计算机系。此前，他曾用过苹果的老式电脑，但未曾想过自己的未来会跟电脑扯上关系。

进入武汉大学的第一晚，雷军就赶到教室上晚自习。此后，他每天清早都会赶到教室占座，为了能在最佳的位置听课。他把时间分割成以半小时为单位，为自己制订好每半小时的学习计划。有午睡习惯的他看到有的同学在午休时间看书，便再也不午睡了，因为他怕同学们在这段时间里学到他不会的东西。

“今晚有新电影哦！快走！”周末的晚上，同学们兴奋地呼朋引伴。雷军则继续埋头于课本中。他喜欢看电影，但每次都要自习到晚上

九十点钟，才去看重放的第二场。

春日里的武汉大学，樱花烂漫，没有袭人的香气，少了蜂蝶的缠绵，热闹中透着一种静谧。同学们有的在其间悠闲漫步，有的席地而坐享受着慵懒阳光，神游物外。如果时光能够“倒带”，这些如今被岁月吹皱的脸庞将会恢复当年的青涩模样。但即便真能回到20世纪90年代，我们恐怕也不容易在武汉大学盛放的樱花树下那些青涩面孔里发现青年雷军。

雷军无疑是老师眼里的好学生。《数字逻辑》课上，老师的提问如果无人应答，总会点名让雷军回答。

“读计算机专业，我觉得还是很适合的。所以我下的工夫比其他的同学要大，表现了一点小小的天赋，大家觉得我的程序写得很好。”雷军大一时编写的Pascal程序，在他升大二时，已经被编进大一教材，用于学弟学妹的授课。

当时计算机系机房的电脑不超过15台，上机资源很紧张。“我解决上机问题的诀窍就是‘泡’，每天待在机房里磨蹭。运气最好时就是别人不来，有空的机器；如果有人不懂，我也可以借指导之机用一会儿；实在不行，就坐一边看看热闹。”雷军回忆有时遇到不好说话的机房管理员，死活就是不让他进去，“一般想泡机房就必须提前一个小时去门前排队，武汉的冬天是没有暖气的，非常冷，但机房里又必须穿拖鞋，我们机房旁边就是一个风口，在机房门前穿拖鞋等上一个多小时冻得直哆嗦，但我还是乐此不疲”。因为雷军去得太频繁，以至于后来管理员看到他，不问他有没有上机票就直接往外轰。后来，老师们都想让雷军帮忙做课题，因此纷纷把自己的机房钥匙给他，最多的时候他同时握有三位老师的机房钥匙。

雷军用两年修完了大学四年的课程。他掌握了一些诀窍，譬如重要的课程，就上1/4的课，不太重要的就只上1/8的。他认为计算机专业不是一门理论性很强的学科，搞懂精髓之后，所有的东西都挺简单，“强调的是实践”。

既然要实践，那就不得不去武汉电子一条街上闯荡一番了。

广埠屯的黄玫瑰

“雷军，中午来我这儿吃饭啊！”武汉电子一条街上的某位店老板向蹬着一辆破自行车路过的雷军打招呼。有些青涩、笑起来有个酒窝的雷军总爱背个大包，里面装满了资料和磁盘，出现在这条街上。街上的老板们都知道这个小伙子很厉害，是个技术高手，每逢他上街转悠，街上的老板们“恨不得隔二十米就跟他打招呼，请吃请喝。”《知识英雄》作者刘韧这样描写：“武大樱园宿舍到电子一条街，距离并不远，但走路需要四五十分钟，自行车成了必需的装备，新自行车招贼，所以最好是辆‘破’自行车。”

至于为什么要背一个大包，雷军解释说：“对于一个高手来说，所有常用软件必须自备，至少需要20张软盘。编译工具里没有编程接口资料，也没有电子版的图书，只好常备几本很厚的编程资料。那时的书质量不高，内容也不全，还常常有很多错误，所以至少需要三本对照着看。背着三本很厚很沉的书跑来跑去，肯定不是一件舒服的事情。”

街道两旁，装修鲜亮、标牌艳丽的门脸房，与陈旧的楼体形成鲜明的对比。在林林总总的经销配件和软盘的商店中，有一些大一点的门脸，那往往是国际品牌的本地代理。喏，这家是IBM的，招牌上写有“IBM代表着计算机发展的方向”的字眼。那一家是惠普的，招牌上写着“我们当然采用标准，我们更创立新的标准”。

怎么，闻到一股火药味？瞎说，国际大品牌间的竞争是很含蓄的，不会赤膊上阵的。不过也有赤膊上阵的，最直接的招数就是降价。“看一看，长城电脑大降价啦！一台286才两万三！”一家商店的伙计站在门口挥舞着一份《计算机信息报》，“长城公司统一调价啦！”那份报

纸的广告上写着“适应市场变化，促进应用发展，贯彻服务宗旨，让利广大用户。长城系列微机自1990年3月1日下调销售价格。”

“嗨，这是受联想推出自己品牌电脑的影响。”在店内报架上翻阅报纸的一个顾客对同伴说，他还随手翻开一页联想的广告，在那页粗糙得像战争年代的石板油印宣传品的广告上，写着：“我们的微机：与您共创明天的联想286。”

这是一个纷繁动感的年代，武汉电子一条街与之同脉而动。雷军穿过街上熙熙攘攘的人群，在各家门市前徘徊流连，努力把握从中流露出来的软件业新动向。一天，雷军发现了一种让他震惊的文字处理软件，这就是求伯君的WPS。雷军当时不相信中国内地的程序员能开发出这么好的软件，认为这个软件一定是在中国香港完成的。雷军只猜对了一部分。雷军不是从广告上看到它的，这个产品当时在主流的IT媒体上基本看不到，它是凭着口碑火起来的。雷军对这款软件的评价是定位很准，就是一种文字处理软件，不是用户无法接受的、复杂的排版系统。

WPS软件与价格不菲的汉卡配套搭售，雷军心痒痒地想弄一套，但其售价令人咂舌，一套要2000多元。这笔钱对当时的雷军来说是个天文数字。雷军家境还不错，不过他的一个姐姐当时也在念大学，因此他只让家里交了一年级的学费，此后的学费和生活费都靠自己去赚。雷军那时的经济来源包括稿费和奖学金，“席卷了武汉大学所有奖学金，这个真的不吹牛”。他先后获得了“挑战者”大学生科研成果三等奖、武汉大学三好生标兵、光华一等奖学金以及两次湖北大学生科研成果一等奖等荣誉。

面对WPS，这一次他可没有扮演好学生的角色，而是当了一回真正的“黑客”。他将WPS解密，并移植到普通电脑上直接使用，“这可不是件容易的事情，我几乎有两周没怎么睡觉，终于完成了。在使用过程中，我又在原来的基础上做了一些增强和完善，不少朋友觉得很好用。于是，我解密的WPS版本成了国内最流行的WPS版本了”。

求伯君也开始查访是哪位江湖高手解密了自己的软件。正所谓“鹤鸣于九皋，声闻于野。”不过，此时的雷、求二人相隔千里，尚无缘谋面。

大学期间，雷军最要好的朋友是在电子街上认识的一个工程师王全国。“雷军在那条街上，特别活跃，”王全国回忆，“那时候没有正版软件渠道，没有互联网，根本没有软件流通的正规体系，所以搞软件就像赶集一样，爱好者之间经常聚在一起交流交换。那时我手里的软件最多。我这里成了软件集散地和中转地，雷军和我时常交换软件，就混得特熟。”

当时王全国在为公司开发一个加密软件的界面程序，而雷军此前写过一个加密软件的内核程序，双方决定合作这款软件BITLOK。雷军的编程思路是直奔主题，迅速动手，而王全国则喜欢从外围入手，琢磨有没有窍门。“在外面看半天再去做其实也挺慢的，直奔主题走错方向也会很慢，两者结合起来，不断修正，就是一个很好的合作。”雷军深受启发。两个人殚精竭虑地编程，有个星期天，他们从清晨忙到了傍晚，出门吃饭，看到了夕阳，雷军称：“当我们见到太阳的时候，太阳已经下山了。”晚上，他们躺在公司怎么睡都不舒服的沙发上。由于睡不着，他们浮想联翩，梦想着有一天拥有自己的公司。雷军很喜欢马丁·路德·金的一句名言“I have a dream”（我有一个梦想），并将之作为座右铭。

天亮了，没有自己公司的他们没法在软件上署一个公司名，于是王全国建议将软件署名“黄玫瑰”（Yellow Rose Software Workgroup），因为当时街上正放映电影《神秘的黄玫瑰》。“以后我们在自己的作品里面，经常用‘馈人玫瑰之手，历久犹有余香’这句话作为标准签名档。”雷军回忆。

软件编完后，王全国所在的公司给了50元加班费，他把这50元全给了雷军，这应该是雷军生平编软件得到的第一笔报酬。

我真的没有赶上好时光

“我们做了一个病毒免疫程序，可以让程序免受病毒侵扰，如果染上病毒，该程序可以像抖落身上灰尘一样把病毒清除。”雷军这样回忆1990年他开发的第二个商品化软件免疫90，这是和同学冯志宏合作开发的。

当时，他们在校园外找了一家有电脑的公司去编程，为了给开发留出充裕的时间，他们选择了寒假。假日里，同学们基本上都回家了，冬季的校园安详宁静，空荡荡的越发显得寒冷。他们走出宿舍，俯身骑上自行车，赶往那家公司。冷风袭来，冻得人寒战不止。冯志宏记得当时他们的脚都生了冻疮。由于学校放了假，在食堂吃饭很不方便，他们就自己动手煮面吃，多年以后，雷军还对冯志宏煮的波纹面啧啧称道。

最后，他们终于开发出了免疫90杀毒软件，售价260元一套，投到市场后卖得还不错，仅在武汉就卖出了数十套，他们每人赚了几千元。

在老师的推荐下，免疫90获得了湖北省大学生科技成果一等奖。雷军在计算机类刊物上发了很多篇关于防病毒的文章，一时名声在外。最让他自豪的是，学术刊物《计算机研究与发展》刊发了他的一篇学术论文。 湖北省公安厅也请他去做反病毒讲座。当时他准备了好几页的资料以应对两个小时的讲座，可他上台只用了15分钟就把稿子念完了，下面不知道该说些什么，只好把那份资料从头又念了一遍。

随后，雷军开始琢磨如何制作防病毒卡，历经艰辛，终于做出了样品。但此时已有人在市场上推出商品化的产品了，这就是华星的防病毒卡。“我当时认为不是第一个做出来的就没有市场，时隔这么多年，我才知道别人做出来了，并不意味着自己不能做。我错过了这次机会。”

雷军后来说。

1990年雷军在杀毒软件领域的努力其实开始得并不晚。这从中国杀毒软件史上的标志性人物王江民的发展历程中可以得到印证。在雷军研发免疫90的时候，远在千里之外的烟台，王江民也开始了他的杀毒生涯。

王江民，1951年生，3岁时患小儿麻痹症，一条腿不灵便，“我（小时候）自己下不了楼，一下楼，就从楼顶滚到了楼梯口”。但他成为少年后，却执意要选择爬山来锻炼身体。“人都是在不断地反抗自己周围的环境中成长起来的。”这是高尔基的话，王江民很欣赏。

1989年，国内媒体纷纷报道有关电脑病毒的新闻，王江民在工作中也遭遇了病毒。当时，有用户因为设备感染病毒无法运转而迁怒于王江民开发的工控软件，这逼得好强的他开始着手进行防病毒研究。王江民开始编写程序杀灭病毒，每消灭一种病毒，就把相应的程序代码发布到媒体上，帮助用户杀毒。后来他觉得这些独立的程序用起来很繁琐，就将6个程序集成到一起，起名为KV6，这就是KV系列的起源，后来就有了KV8、KV12、KV20……


图1-1　1998年，28岁的雷军

在雷军放弃杀毒软件探索4年后，王江民开始把KV100软件商品化，由此一发不可收拾，成为中国杀毒软件领域的龙头老大。

1998年的某一天，雷军、王江民、鲍岳桥三人去西安参加一个会议，主办方在会场打出的条幅是“软件业巨子会聚西安”。当有记者采访雷军时，他说：“我算不上巨子，旁边两位才算得上巨子。虽然，我内心不承认我程序写得比他们差距有多

大，而且，我觉得我程序写得很好，但我的程序员生涯毕竟是一个悲剧的结尾。我写过一些好程序，但是我真的没有赶上好时光……”

第一次创业失败

“往前走，莫回呀头！通天的大路，九千九百——九千九百九呀！”1990年秋，武汉电子一条街上，有些店的音响中仍在播放两年前电影《红高粱》的主题曲，路人似乎都能从中听出磁带的嘶哑，但听来仍不失撼人心魄的魅力。

这时，雷军这个曾经喜欢读《小说月报》的少年已成长为了一个“技术控”。“我如果说自己特别适合学计算机，好像有点吹牛。但进了计算机系以后，我觉得写程序就跟我在中学时写诗和散文一样，那么畅快淋漓，一个好程序写出来的感觉，就像做了一件艺术品！”

“一本书、一个人改变了我一辈子，这使得我上大一时，就想创建一家世界一流的公司。”雷军曾这样说。“一本书”指的就是他在武汉大学图书馆曾看过的《硅谷之火》。“那是80年代的一本书，印得很粗糙，翻译也跟今天不太一样，但看得我激动得不行。”该书第一版于1984年发行，讲述了创造“本世纪唯一且数额最大的合法积累财富”（硅谷“创投教父”约翰·多尔语）的那些人和那些事，其中包括盖茨、乔布斯早年的创业传奇。书中的人物——计算机零售商迪克·海泽这样说：“如果有人扼杀了比尔·盖茨，计算机产业的发展进程将会倒退两年。”

比尔·盖茨，1955年10月28日出生于美国华盛顿州西雅图市，他的父亲是一个律师。大家或许都知道盖茨是哈佛大学著名的辍学生，但少有人知道他在中小学时期曾是老师眼里的好学生。“在‘书呆子’这个词出现之前，他就是一个书呆子。”盖茨的老师黑兹尔·卡尔森曾这样

评价他的学生。

雷军喜爱那位总与盖茨作对的乔布斯，“八十年代是乔布斯的年代，他是全世界的IT英雄，当年的影响力绝不亚于今天。九十年代初，连盖茨都说，他只不过是乔布斯第二而已。”

史蒂夫·乔布斯，1955年2月24日出生于美国加利福尼亚州旧金山市。出生后不久，被生母送给保罗·乔布斯一家收养。乔布斯也是一名著名的辍学生。《硅谷之火》记述：“乔布斯在里德学院上学的这一年里，很少去上课。6个月后，他退学了，不过他想办法继续住在学校的宿舍里。他说，‘学校勉强给我了一个非正式听课资格，他们让我依靠校园来生活。’于是他在里德学院又待了一年多，当他感到有兴趣的时候就去听课，并且用相当一部分时间去研究哲学和冥想。”

书中还讲到苹果公司如何完成第一单生意：一天，乔布斯遇到了保罗·特雷尔，此人当时开着一家经营电子产品的小店铺，这个店铺日后发展成为美国第一家电脑零售连锁店，也就是比特商店（Byte Shop）。特雷尔看完苹果公司的第一款产品——苹果I型电脑后，礼节性地对乔布斯说了句“保持联系”。第二天，穿着拖鞋的乔布斯就来到了特雷尔的商店，对他说：“我想与你保持联系。”希望对方销售他的产品。磨不过他的特雷尔就下了个500美元进50台的订单，但要求30天内供货。乔布斯和他的合作伙伴斯蒂夫·沃兹尼亚克随后开始了繁忙的装配工作，人手不够，乔布斯把自己的妹妹也叫来帮忙。他们在合同到期的前一天完成了交货，赚到苹果公司的第一桶金。

“我深深地被乔布斯的故事所吸引。在武汉电子一条街打拼一段时间后，自我感觉良好，就开始做梦——梦想写一套软件运行在全世界的每台电脑上，梦想创办一家全世界最牛的软件公司，”雷军说，“《硅谷之火》给了我这样一个启迪——你要是有梦想不妨一试，那样你也许真能办成一家世界级公司。”

“惊风飘白日，光景驰西流。”眨眼之间就到了大学四年级，雷

军开始和王全国、李儒雄等人创办三色公司。“我当时想，乔布斯、盖茨就是大学创业成功的，我为什么不可以？想到这些，顿时热血沸腾，脑袋晕晕的。今天回想起来觉得好奇怪，我们好像根本就没有讨论过，开公司谁投钱，开张后做什么，靠什么赚钱等问题。真的是‘人有多大胆，地有多大产’。”雷军说。“四个人，每人25%的股份，大家都很高兴。没过几天，问题来了，每件事情都需要反复讨论，到后来，甚至改选了两次总经理。”雷军这样描述当时三色公司的管理架构。

他们的产品是一种仿制的金山汉卡，用如今的话说就是搞“山寨”产品。可随后就出现了比他们更厉害的山寨大王，把他们的产品又盗版了，这家公司已有一定的规模，因此可以把同类产品做到量大价低。这个故事非常有谶言味道，它预示了在中国从事软件业的艰难。

雷军说，“看起来我们的团队很强大，最多的时候有14个人，业务范畴也挺宽的，卖过电脑，做过仿制汉卡，甚至接过打字印刷的活”。但实际上三色公司度日维艰，不要说公司运营，即使他们生活上也面临着等米下锅的局面。一天，几个人待在一起，面面相觑，忽然一个伙伴开口说自己可以去找食堂的大师傅打麻将，赢些饭菜票回来。结果，这位夸下海口说麻将打得好的同学真不是浪得虚名，很快弄回一堆饭菜票。此后，实在没钱的时候，雷军他们就派他去打麻将赢饭菜票。

半年以后，三色公司运营不下去了，他们决定散伙。清点公司资产时，雷军和王全国分到了一台286电脑和打印机，李儒雄分到了一台386电脑。公司停办的第二天是个阳光灿烂的日子，走在樱花路上，细细的光束从林荫道的树丛中洒下来，照在雷军的身上，让他感到一种释然，“生活是如此的美好，真轻松啊！梦魇般的日子终于过去了，迎来的是新的生活”。

三色公司的失败显然改变了雷军的创业理念，多年以后，他表示对

大学生创业模式不提倡不鼓励，“我们得考虑中国的国情，我们跟美国的国情真的差别很大，我们大学的教育其实素质和能力教育相对偏弱，这样出来创业的话，成功率是很低的，而且可能我们鼓励学生创业还耽误了他应该有的学业，有点得不补失”。

“但见时光流似箭，岂知天道曲如弓。”大学生涯很快要结束了，这段岁月给雷军留下了很深的印象，后来他曾回忆，“梦到武大，想到都是樱园，樱花大道，老图书馆，理学院楼……武大，满载着我的青春岁月”。毕业时，同学在背后议论，在他们中间，雷军会是十年内发展得最好的。他听后暗自揣摩：“难道十年后，我就不是最好的吗？”

随后，雷军被分到北京郊区的一个研究所。

北京，北京

“当我走在这里的每一条街道，我的心似乎从来都不能平静，除了发动机的轰鸣和电气之音，我似乎听到了它烛骨般的心跳。我在这里欢笑，我在这里哭泣，我在这里活着，也在这里死去，我在这里祈祷，我在这里迷惘，我在这里寻找，在这里失去。北京，北京！”汪峰的这首《北京，北京》也许同样唱出了雷军的心声。

1991年的秋日里，雷军在北京开始了研究所里的工作。他工作认真，“如果浪费了半小时时间，我就觉得很惭愧。后来我看到很多人不珍惜时间的时候，我就觉得这样的人真没出息。时间是自己的，你到一个公司打工的时候，偷懒，老板没有看见，就觉得自己又蒙了一下，玩猫和老鼠的游戏，真是没有必要。公司所付的那么一点钱，就买下了你一个月的青春？学会的东西首先是自己的，其次才是公司的。没有多少人真正计算过自己一个小时值多少钱”。可是，研究所这份工作很难让他产生激情。

雷军的偶像乔布斯也说过："成就一番伟业的唯一途径就是热爱自己的事业。如果你还没能找到让自己热爱的事业，继续寻找，不要放弃。跟随自己的心，总有一天你会找到的。"



图1-2　1990年联想的广告，粗糙的图案设计折射出中关村洪荒年代的狂野

雷军在业余时间，开始在中关村寻寻觅觅。中关村和武汉电子一条街有着类似的生态系统，或者说前者是后者的放大版，嘈杂而又生机盎然。在这里，雷军结识的第一个名人是自然码输入法的研发者周志农。早在1989年，雷军第一次接触到自然码时就被它折服，认为它很精致，他夸赞周志农是中国20世纪80年代最好的程序员。

周志农，1960年12月19日生于北京，1979年至1984年就读于北京工业大学计算机系，毕业后进入中国软件技术公司。他性格比较直爽，曾在接受参访时直言："中文输入领域充满了太多虚假的东西。每个使用计算机的中国人都需要中文输入法，正是因为这样一个广阔的市场前景，吸引了大量的人到这个领域中来投机。"

1991年，周志农已进入超想公司工作，他让雷军帮忙为他的软件加密，雷军很快完成。周志农很欣赏他，邀请他加盟超想。但雷军认为这个公司很像当年的三色公司，便拒绝了。此后，雷军又结识了苏启强，此君后来创办了连邦软件公司。而苏启强当时是用友软件公司的副总裁，他建议雷军继续开发加密软件。"尽管我不愿意再开发小产品，但没有别的选择，就继续开发 BITLOK新版。"雷军称。对于雷军来说，此时再写软件，要比以前麻烦得多，白天要上班，不能干别的，周末还要到中关村会朋友。这样，他写软件的时间只有周一到周五的晚上，

“为了节约时间，我经常用小时来安排晚上的日程表。有时如果完不成计划就干通宵。干通宵虽然累，但也有某种精神上的安慰。每每在凌晨时分，万籁俱寂，而我一个人还在电脑前干活的时候，当时有一种极大的精神鼓舞着我：我在用别人睡觉的时间干活。”雷军感觉那个时候，电脑风扇的噪音和敲键盘的声响都变成了悦耳的音乐。

一天，雷军忙到凌晨四点，程序写完时，在存盘时电脑死机了，把备份的文件写成了零字节，而他第二天必须给人演示这个程序。已经不可能把整晚上的工作全部重写，当时雷军呆了，不知道如何是好。同宿舍的朋友醒了，“帮我从硬盘里的第一个扇区找起，花了两个小时，全部找回来了。我那个朋友后来开玩笑说我当时快哭出来了。”

雷军称自己当时面临的最大折磨不是苦累，也不是报酬太低，而是无法与人分享甘苦，“每每我遇到一个难关，不会有人帮忙解决；花费很大的力气解决的时候，高兴得手舞足蹈，也没有人分享。”在这段时间里，雷军一度想去惠普公司工作，但转念一想去惠普做什么？他认为写程序是自己的生命，而进了惠普，很可能公司用不着他写程序了。

此时的雷军还没有充分体验到在中国做商业软件的艰难，苏启强后来的一段话验证了从事这个行业的不易，“做用友的时候，有个单位买了我们十几套软件，软件价钱被压得很低。他还要买硬件，我们都不知道硬件怎么卖，但1991年那时候，随便一个民工，都懂得‘炒’机器。最后我们决定，硬件还是不做了，谁能做，给谁做，结果做硬件的人狠狠地赚了一把，而我们做软件的又费心，又维护，还挣不到多少钱。”

但抱着做一个与周志农、求伯君比肩的出色程序员是雷军当时的梦想。1991年年底，雷军和求伯君相逢。

“我看到的是一个很英俊的小伙子，全身名牌。”雷军这样回忆求伯君给自己留下的第一印象。那天，作为香港金山副总裁的求伯君穿了一件质地很好的黑色呢子大衣。雷军称：“我当时真是有些被震撼了，觉得那就是成功的象征。”第二次见面时，求伯君在北大南门的一家饭

店请雷军吃了一顿烤鸭，席间邀请雷军加盟金山，雷军没有立刻答复。求伯君也没有勉强，让雷军考虑一下，第二天中午到燕山大酒店来找他。

求伯君传奇

求伯君，1964年11月26日出生于浙江新昌县，1984年毕业于国防科学技术大学，随后进入河北省徐水县石油部物探局的一个仪器厂。

不久，深圳大学一位女大学生来这家仪器厂实习。求伯君爱上了她，并在1986年10月赶赴深圳，想与她相会。

深圳街头，摩托车手穿梭于车流之中，路人大多行色匆匆。两旁的店铺淹没在繁体字、英文和简体字混杂的五颜六色的招牌中，店主高声售卖着当时内地少见的、包装精美的花花绿绿绿的舶来品，用着一种在北方小城难得见到的热情推销。在这些古旧的弄堂改造的店铺的不远处，群鸟掠过的是林立的起重机和正像春笋般拔地而起的高楼。

深圳之行对求伯君触动很大，被其誉为人生中的重要机遇，“我突然发现深圳的世界真漂亮，什么都新鲜。在深圳，我第一次听到，‘时间就是金钱，效率就是生命’，我喜欢这种快节奏”。

美国企业家安德鲁·卡内基曾说过：“如果你想幸福，就设定一个目标，让它来指导你的思想，释放你的能量，启发你的希望。”

22岁的求伯君决定奔向自己心目中的幸福彼岸，“我从深圳回来以后第一件事就是想到要离开我们单位，首先是申请这个调动，其实调什么调，我都知道是不可能的了，只不过是手续上需要。调动不行就辞职，我在辞职还没有被批准时就走了，最后不干了，然后我们单位把我开除”。那个年头，北方的企业很难接受员工辞职这一说。求伯君称自己管不上这许多了，为了尽快离开，户口、档案全抛在了脑后。他像在水中憋了很久，不管不顾地挣出来，为的是呼吸一口清新的空气。

在去深圳的途中，他在河北涿州市逗留了几日，帮自己的朋友解决一个计算机打印的问题。这个问题在他的眼里不算什么，他很快解决了，但在这个过程中，他产生了研发一种通用的、支持多种打印机的打印驱动软件的想法，随后用了9个晚上开发完成了它。

带着8张写有打印驱动软件磁盘的求伯君继续自己的行程，来到北京，准备从那里启程赴深圳。就在动身前，同学建议他把那套软件展示给当时打印机市场的巨头四通公司看看。四通公司当时恰巧在代理一款国外品牌的打印机，正缺一套好用的打印驱动软件，于是以2000元、分10个月付清的方式买下了这套软件。四通想留住这位软件人才，但求伯君表示自己的目的地是深圳。四通表示他可以先过来，过一年他们会成立深圳分公司，届时可以把他调过去。求伯君于是进入四通公司，在四通工作时，他认识了香港金山公司的老板张旋龙，后者很欣赏他精湛的编程技巧。但是，当深圳四通公司成立的时候，北京四通却不肯放人，求伯君随即给公司总裁写了一封辞职信。公司权衡了一下，觉得人才难得，就同意他前往深圳四通。来到深圳的求伯君负责一个经营部，但做生意不是他的长项，结果业绩平平。他心里想的还是编程序，正在这时，张旋龙再次找到他，称香港金山公司可提供条件让他专心致志地开发软件。求伯君很快答应了，称不需要给他高薪水，也不要高头衔，能一心一意地编程就足够了。

求伯君雄心勃勃地准备开发一种字处理软件，取代当时流行的WordStar软件。WordStar是美国MicroPro公司的产品。这家公司的创始人是西摩·鲁宾斯坦，此人早年曾让比尔·盖茨屡吃苦头，“鲁宾斯坦是谈判方面的大师，我在他面前，不过是个小孩子”。盖茨曾叹息说，“他做到了他所能做到的一切，而我却只能任凭他的牵制而不由自主”。

到了1988年，在求伯君想冲击中文版的WordStar软件时，盖茨在字处理软件市场屡败屡战后，也到了对WordStar发起“垓下之战”的地

步，开始了独占西文字处理软件市场的总攻。其后，其兵锋将直指东方，与金山的字处理软件发生正面对撞，这是后话，暂且不表。

当时的求伯君不会知道万里之外的这场厮杀，从1988年5月到次年9月，他把自己关在张旋龙为他在深圳准备的一个房间里，夜以继日地编写软件。除了犯困时睡一会儿外，大部分时间都在编程，饿了就泡一碗方便面。“在研发过程之中的艰苦对我来说也不算艰苦，因为我本身喜欢做这个事情，就是有点枯燥而已。”求伯君回忆。但这种工作、生活方式实在不能称之为不苦。在不到1年半的时间里，求伯君生了三次病：肝炎，肝炎复发，肝炎又复发，每次要住院一两个月。在软件开发关键时刻，他把电脑搬到病房里接着写。后来他回忆自己并不怵病魔袭扰，痛苦的是无人可以交流，“碰到问题也没有个人可以商量，也不像现在有网络可以去查，查资料什么完全靠自己去摸索，喜悦也没有人分享。”这种感觉和雷军很相似。

求伯君在寂寞中完成了由十几万行代码写就的WPS。在键盘上敲下最后一行代码时，他没有一种如释重负的轻松感，“任何一个产品，做成功以后，不会有什么感想，所谓感想都是后来总结出来的”。

虽非“十年寒窗无人问”，但确是“一举成名天下知”。金山WPS在市场迅速取得了成功，并很快引来一批模仿者，这其中的“佼佼者”是雷军。

求伯君和雷军见面后，邀请他加盟金山，并给他阐述了自己对软件产业的理解。被求伯君的想法打动了的雷军接受了邀请。



图1-3　珠海金山公司创始人、WPS字处理软件开发者求伯君

美国未来学家斯图尔特·布兰德曾说过，“在合适的地点出现的合适信息，能改变你的生活”。

打开车门，苍翠碧绿扑面而

来，中关村灰蒙蒙的喧嚣和悸动也似乎随着关车门的那一声脆响而被甩到身后，雷军来到了珠海。他在珠海遇到了到此出差的王全国，他和王全国彻夜长谈，并邀请对方加盟金山，“首先，金山有让程序员成功的传统，我们未来可以在金山成功；其次，金山有钱，可以支持我们干想干的项目；第三，金山有很好知名度，是一个很好的平台”。

王全国接受了他的邀请，随后雷军还把一批水平很高的程序员朋友也请到了金山。

碧海青天留不住驿动的心

对比中关村拥挤不堪的街景，鲜花和绿植映衬下的珠海马路似乎格外宽敞。这里没有蝗虫般的黄色面的窜来窜去，没有自行车的见缝插针，没有急匆匆的路人，有的只是一种惬意的“慢”。

傍晚，珠海的景色是最美的，天空蓝得那么空灵，随后还会有星辰为它缀上无尽的神话。在洒着金色余晖的海面上，有几艘小木船剪影般地缓缓划过，海鸟的鸣声则呼应着隐隐的海浪声，游人赤脚走过白色海滩，身后留下了一行歪歪斜斜的脚印。初到珠海，雷军很喜欢打开窗子外面就是大海的感觉，这应该可以让人想起诗人海子的那首诗《面朝大海，春暖花开》。此前三年，这位梦想过上幸福生活的诗人在山海关附近卧轨自杀。他在遗作中写道：

从明天起，做一个幸福的人
喂马，劈柴，周游世界
从明天起，关心粮食和蔬菜
我有一所房子，面朝大海，春暖花开
……

在珠海待了一段时间后，雷军说：“珠海的节奏突然一放慢，我就感觉找不着北了。在北京，我可以把别人的成功、各种消息变成自己的动力，如果完全没有压力的话，我便什么活也干不出来。”



图1-4　20世纪90年代末的中关村街景

雷军想回到中关村，即使那里拥挤不堪，暗潮汹涌，但那是他的舞台，哪怕那是一个即将让他心碎的舞台。

“如果我们祈愿结束辛劳或是祈求获得安逸，那我们就误解了人类的天性。”语出亚当·弗格森的《文明社会史论》。